

### Organisation und Finanzierung akademischer Weiterbildung

Dohmen, Dieter

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Konferenzbeitrag / conference paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dohmen, D. (2003). *Organisation und Finanzierung akademischer Weiterbildung*. (FiBS-Forum, 14). Köln: Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie (FiBS). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-218304>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Dieter Dohmen

## Organisation und Finanzierung akademischer Weiterbildung

Vortrag bei dem Workshop  
„Geschäftsmodell für das Bildungsportal Thüringen“  
am 30. September 2002 in Erfurt

FiBS-Forum Nr. 14

Köln, Februar 2003

ISSN 1610-3548





FiBS – Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie  
Education and Socio-Economical Research & Consulting

Platenstraße 39

50825 Köln

Tel.: 0221/550 9516

Fax: 0221/550 9518

E-mail: [fibs@fibs-koeln.de](mailto:fibs@fibs-koeln.de)

Homepage: [www.fibs-koeln.de](http://www.fibs-koeln.de)

## Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	4
2. Merkmale 'schlagkräftiger' hochschulischer Weiterbildungseinrichtungen? .....	5
3. Rahmenbedingungen wissenschaftlicher Weiterbildung.....	7
4. Organisation akademischer Weiterbildung.....	10
5. Finanzierung akademischer Weiterbildung.....	13
Literatur .....	20

## 1. Einführung

Peter Glotz stellt im Vorwort seines neuen zusammen mit Sabine Seufert herausgegebenen Buches fest, „die deutschen (und die meisten europäischen) Universitäten sind für dieses entscheidende Segment der Bildung [die Weiterbildung] weitgehend verschlossen“. Als Gründe hierfür führt er einerseits an, dass die – "oft genug vorzüglichen – Fachleute ... in aller Regel mit der Erstausbildung bis zur Halskrause ausgelastet" seien. Andererseits fehle es an organisatorischer Phantasie, die dazu führe, dass sich die Universitäten ein großes Geschäft, mit dem man Geld verdienen könnte, entgehen ließen. Er kommt daher zu dem Schluss, dass "die Großinstitution Universität für die Weiterbildung weitgehend" ausfalle (Glotz, 2002, 7).

Richtig dürfte weitgehend unbestritten sein, dass der Weiterbildungsmarkt ein erhebliches Potential bietet. Allein die Unternehmen gaben 2000 nach Schätzungen rund € 9,6 Mrd. für betriebliche Weiterbildung aus (Statistisches Bundesamt/BLK, 2002). Hiervon und von den Aufwendungen der öffentlichen Hand (für 1995 nach Krekel/Kath (1999)<sup>1</sup>: € 2,66 Mrd.), insbesondere der Bundesanstalt für Arbeit (€ 5,2 Mrd.; Statistisches Bundesamt/BLK, 2002), sowie den privaten Ausgaben für berufliche und private Weiterbildung (für 1995 nach Krekel/Kath (1999)<sup>2</sup>: € 5,42 Mrd.) profitieren zu einem Großteil die rund 35.000 privaten (und öffentlichen) Weiterbildungseinrichtungen. Die Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen spielen bei der Verteilung der Weiterbildungsausgaben von insgesamt fast € 23 Mrd. nur eine marginale Rolle.<sup>3</sup>

Die Unternehmensberatung Mummert + Partner schätzte in einer im April veröffentlichten Pressemitteilungen die potentielle Einnahmenvolumen der 30 Hochschulen, die bereits über eine eLearning-Plattform verfügten, auf € 90 Mio. Jede dieser Hochschulen könnten also Einnahmen von durchschnittlich € 3 Mio. realisieren, wenn sie nur entsprechend aktiv würden.

Die erste Frage ist also, warum lassen sich die Hochschulen einen solchen Markt entgehen? Die zweite Frage ist: Wie könnte ein hochschulische Weiterbildungseinrichtung aussehen, die auf diesem Markt erfolgreich bestehen könnte? Der vorliegende Beitrag

---

<sup>1</sup> Zitiert nach Berichtssystem Weiterbildung VII.

<sup>2</sup> Zitiert nach Berichtssystem Weiterbildung VII. Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) versucht in einer seit Mitte 2002 laufenden empirischen Erhebung diese Ausgaben zu ermitteln.

<sup>3</sup> Soweit ersichtlich liegen zu den Weiterbildungseinnahmen der Hochschulen keine Informationen vor.

konzentriert sich auf die zweite Frage, wobei teilweise Antworten auf die erste Frage mitgeliefert werden.

Im den folgenden Abschnitten wird zunächst eine "Idealvorstellung" formuliert, der dann die realen Bedingungen an den Hochschulen gegenüber gestellt werden.<sup>4</sup>

Darüber hinaus soll betont werden, dass die Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen auch aus verschiedenen anderen Gründen vor erheblichen Herausforderungen stehen werden und einer Neuorganisation und Neustrukturierung bedürfen. Auch hierauf wird im folgenden eingegangen.

## 2. Merkmale 'schlagkräftiger' hochschulischer Weiterbildungseinrichtungen?

Mit Blick auf die o.g. Anforderungen könnte ein hochschulisches Weiterbildungszentrum vielleicht wie folgt aussehen bzw. sollte folgenden Ansprüchen genügen:

Ein solches Weiterbildungszentrum wäre in der Lage schnell und qualitativ hochwertige Angebote zu entwickeln, die sich am Bedarf der jeweiligen Zielgruppe (Unternehmen und Individuen) orientieren.

Für Unternehmen wären dies also vor allen Dingen praxisorientierte und praxisnahe Angebote, wobei die Weiterbildungseinrichtungen in der Lage wären, ihre Angebote bei Bedarf auf jedes Unternehmen zuzuschneiden. Aufgrund ihrer Nähe zur Hochschule gelingt es ihnen die Veranstaltungen mit renommierten internen und externen Professoren und Dozenten zu besetzen. Mittelfristig sollte es gelingen, den Corporate Universities aber auch anglo-amerikanischen Hochschulen zumindest ein Teil der Nachfrage insbesondere deutscher Unternehmen "abzujagen" und damit ihren Marktanteil an betrieblicher Weiterbildung deutlich zu erhöhen.

Eine andere Zielgruppe sind die Individuen,<sup>5</sup> die heute die mit Abstand größte Nachfragegruppe nach hochschulischer Weiterbildung darstellt.

Intern werden sie von einem qualifizierten Team geleitet und sind mit motivierten Mitarbeitern ausgestattet, die das gesamte erforderliche Tagesgeschäft einer solchen Einrich-

---

<sup>4</sup> Da die Rahmenbedingungen für hochschulische Weiterbildung weitgehend durch die Bundesländer festgelegt werden, ist darauf hinzuweisen, dass die im folgenden beschriebenen Bedingungen nicht immer auf alle Hochschulen bzw. deren Weiterbildungseinrichtungen zutreffen müssen. Der Leser möge daher bitte Nachsicht walten lassen, wenn im Einzelfall einmal eine Aussage auf seine Situation nicht zutrifft.

<sup>5</sup> Das Bildungsportal Thüringen untersucht in einer aktuell in Auftrag gegebenen Online-Umfrage, wie groß der Bedarf an hochschulbasierter Weiterbildung ist (<http://www.apropro.de/befragung2.html>).

tung kompetent beherrschen. Die Administration erfolgt effizient und ist eingebettet in die notwendigen Regelungen, die ein qualitativ hochwertiges und schnelles Angebot ermöglichen.

Das heißt, sie sollten wie (weitgehend) eigenständige, also autonome Einrichtungen arbeiten können, wobei die Hochschulleitung sie tatkräftig unterstützt. Im Unternehmensbereich würde man möglicherweise von einem Profit-Center sprechen; ein Begriff der in den in Hochschulen häufig nicht gerne gehört wird. Allerdings sollte es auch so nicht uneingeschränkt in diese Richtung gehen, wie es auf den Blick den Anschein haben mag.

Es wird auch Angebote geben müssen, die nicht kostendeckend angeboten werden (können), aber angeboten werden "müssen", weil sie hochgradig innovativ bzw. von erheblicher Bedeutung, z.B. für den Wissenschafts- und Technologietransfer, sind (Zenker, 2001).

Das Angebot der Weiterbildungszentren umfasst kürzere und längere Präsenzveranstaltungen ebenso wie eLearning und hybride Formen wie 'blended Learning'.

Die Einnahmen aus der Weiterbildungstätigkeit verbleiben zu einem wesentlichen Teil, wenn nicht gar ausschließlich den entsprechenden Einrichtungen und ermöglichen ihnen einerseits, die Entwicklung neuer Angebote zu finanzieren und andererseits, ggf. auftretende Verluste bei einzelnen Angeboten aufzufangen. Die Finanzierung selbst erfolgt einerseits durch Zuwendungen aus dem Landeshaushalt und andererseits aus eigenen Einnahmen in Form von Gebühren bzw. Entgelten.

Zur Vorfinanzierung von kostenintensiven Angeboten, etwa qualitativ hochwertigen eLearning-Angeboten stehen ihnen neben den Eigenmitteln private und staatliche Kredite zur Verfügung, die sie zu marktüblichen Konditionen aufnehmen können. Es wird dabei zu überlegen sein, wie mit Angeboten und Einrichtungen verfahren wird, die ihre Kredite nicht tilgen können, weil sich ihre Angebote nicht am Markt durchgesetzt haben bzw. die Kosten nicht (vollständig) durch Einnahmen gedeckt werden können.

Es soll nun nicht der Eindruck entstehen, als wären diese Überlegungen völlig neu oder gar unumstritten. Aber ich glaube, die Hochschulen und insbesondere ihre Weiterbildungseinrichtungen sollten sich daran gewöhnen, in eine entsprechende Richtung zu denken. Wer dies nicht wagt, läuft Gefahr, den Anschluss zu verpassen.

Wo liegen die Hindernisse für eine entsprechende Entwicklung? Hier sind vor allem die internen und externen Rahmenbedingungen zu nennen.

### 3. Rahmenbedingungen wissenschaftlicher Weiterbildung

Die Hochschulen unterliegen rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen, die von erheblicher Bedeutung für die Organisationsstruktur der Hochschulen und damit auch der innerhalb der Hochschulen organisierten Weiterbildung sind. In dieser Hinsicht sind natürlich insbesondere die Hochschulgesetze der Länder und die nachgeordneten Rechtsvorschriften zu nennen. Darüber hinaus bedürfen auch die internen Strukturen in vielen Fällen erheblichen Veränderungen, da sie an verschiedenen Stellen zu wenig Anreize bieten und häufig zu bürokratisch sind. Widerwillige oder missliebige Professoren können aktivere Kollegen und Einrichtungen extrem behindern.

Die Hochschulpolitik hat zwangsläufig erheblichen Einfluss auf die Weiterbildung an Hochschulen. Im Hochschulrahmengesetz und in allen Hochschulgesetzen der Länder ist die Weiterbildung als eine zentrale Aufgabe der Hochschulen verankert. Sie steht damit gleichwertig neben Studium und Lehre, während sie früher diesen nachrangig war.

Darüber hinaus wurde auch ein wichtiger anderer Faktor, der die Motivation zur Weiterbildung lange behinderte, mittlerweile weitgehend abgeschafft, nämlich, dass die meisten Länder die Einnahmen aus den Weiterbildungsaktivitäten der Hochschulen mit dem Landeszuschuss verrechneten. Stattdessen verbleiben sie nun in den Hochschulen, was auch sinnvoll ist. Wenn nämlich das, was an der einen Stelle verdient wird, gleichzeitig an einer anderen Stelle wieder abgezogen wird, dann werden entsprechende Aktivitäten entweder unterbunden oder es werden (mehr oder minder legale) Wege gesucht, diese Regelungen zu umgehen.

Ein solcher (legaler) Umgehungsweg ist beispielsweise die Gründung externer Einrichtungen (GmbHs oder eingetragener Vereine etc.). Je nach Rechtskonstruktion werden die aus der Weiterbildung resultierenden Einnahmen, soweit sie der Hochschule noch zufließen, als Drittmittel behandelt und verringern damit den Landeszuschuss nicht mehr. Auch andere Lösungen sind denkbar.<sup>6</sup> In die gleiche Richtung wirken etwa Begehrlichkeiten anderer Einrichtungen der Hochschulen, wie etwa Fachbereiche und Lehrstühle.

Dieses Problem wurde z.B. dann berichtet, wenn die Weiterbildungseinrichtung nicht in dem Gremium mit Sitz und Stimme vertreten ist, das innerhalb der Hochschule über

---

<sup>6</sup> Im Rahmen einer anderen zur Zeit vom Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie (FiBS) durchgeführten Untersuchung wurden an verschiedenen Stellen deutlich, dass immer wieder Mittel und Wege gesucht und gefunden wurden, um den Einnahmeüberschuss aus Weiterbildungsaktivitäten zu verringern. Eine völlig legales Verfahren ist beispielsweise, die Ausgaben durch (zum Teil vielleicht nicht unbedingt notwendige) Aktivitäten zu erhöhen. Andere Ansätze sind z.B. dadurch Reisekosten zu finanzieren, die ansonsten nicht getragen werden könnten oder aber die Qualität des Angebotes z.B. bei eLearning-Kursen zu verbessern (Hülsmann, 2002).



den Haushalt entscheidet. In diesem Falle besteht die Gefahr, dass die von den Weiterbildungseinrichtungen erwirtschafteten bzw. diesen eigentlich zustehende Einnahmen für andere Zwecke verwendet werden. Das heißt, sie fließen den Fachbereichen und Fakultäten zu und fehlen damit den Weiterbildungszentren für eine sachgerechte und angemessene Angebotserstellung. Ferner kommt es zu Missstimmungen, wenn die die Überschüsse erwirtschaftenden Einrichtungen nicht zunächst selbst über deren Verwendung entscheiden können. Hiervon bleibt unberührt, dass es durchaus zu einer Teilung der erwirtschafteten Überschüsse zwischen Weiterbildung und sonstigen Aufgaben der Hochschulen kommen kann und vielleicht sogar sollte. Zugleich stellt sich auch die Frage, inwieweit die Weiterbildungseinrichtungen überhaupt Überschüsse erzielen. Hierüber scheint – auch zwischen den Weiterbildungseinrichtungen unterschiedlicher Hochschulen – ungerne gesprochen zu werden. Es gibt aber Hinweise darauf, dass auch innerhalb der Hochschulen die 'Bilanzen geschönt werden', häufig in Absprache mit der Hochschulleitung.

Während das Problem der Verminderung der Landeszuschüsse durch Überschüsse aus der Weiterbildung als (weitgehend) gelöst angesehen werden, zumindest soweit es die Rechtslage anbetrifft, bleibt die geschilderte hochschulinterne Schwierigkeit bestehen. Sofern dies ein hochschulübergreifendes Problem ist, sollten die Landesgesetzgeber hier aktiv werden, damit ihre Bestrebungen nicht auf Hochschulebene konterkariert werden.<sup>7</sup>

Es gibt aber andere Vorschriften, die die Schaffung attraktiver Weiterbildungsangebote verhindern. So gestatten die Vorschriften in den meisten Bundesländern noch nicht, dass den Professoren und den wissenschaftlichen Assistenten und Mitarbeitern attraktive Vergütungen angeboten werden können, die sie motivieren in der eigenen Hochschule Weiterbildungsveranstaltungen durchzuführen, sofern dies nicht mit einer Anrechnung auf das Lehrdeputat verbunden ist. Diese Anrechnung bedeutet aber, dass es zu einer Konkurrenzbeziehung zwischen Erstausbildungs- und Weiterbildungsveranstaltungen kommt. Wenn aber die Hochschule in verschiedenen Fächern bereits heute ihre Kapazitäten formal ausgeschöpft haben (Stichwort Numerus Clausus), dann darf es nicht durch Weiterbildungsaktivitäten dazu kommen, dass weniger Studienanfänger aufgenommen werden. Dies kann angesichts unzureichender Kapazitäten in verschiedenen Studiengängen keine hochschulpolitische Perspektive sein.

Die in den meisten Bundesländern<sup>8</sup> noch vorherrschende Orientierung der Vergütung für über das normale Lehrdeputat hinausgehende Lehrveranstaltungen an den Vergütun-

---

<sup>7</sup> Fraglich ist allerdings, inwieweit es sich bei dem geschilderten Problem um Einzelfälle handelt und inwieweit die Ministerien über solche Vorgänge überhaupt Kenntnis erlangen.

<sup>8</sup> Unsers Wissens hat zumindest Rheinland-Pfalz diese Vorschrift explizit aufgehoben.

gen für Lehraufträge verhindert in der Regel, dass Professoren oder Assistenten und wissenschaftliche Mitarbeiter zusätzliche Lehrveranstaltungen anbieten. Wer arbeitet schon gerne für € 17,50 oder € 25, wenn man bei anderen (privaten Weiterbildungs-)Einrichtungen wesentlich höhere Vergütungen erhalten kann. Auch die Kultusministerkonferenz (2001) hat für eine Veränderung dieser Regelung plädiert. Unseres Wissens ist sie aber in vielen Bundesländern noch nicht umgesetzt.

Weiterhin kann auch die Einführung von Studiengebühren für Langzeit-,<sup>9</sup> Zweit- und Weiterbildungsstudiengänge einen Einfluss auf die Nachfrage nach Weiterbildung bzw. auf die (interne) Finanzierbarkeit von Weiterbildung haben. Die Nachfragewirkung hängt einerseits von der Rechtsstellung der Weiterbildungsstudierenden und andererseits mit der Zahlungsbereitschaft der Nachfrager zusammen. Wenn sie wie z.B. jetzt in Nordrhein-Westfalen € 650 pro Semester an die Hochschule zahlen müssen, werden sie nicht mehr bereit sein, den gleichen Betrag wie vorher für das Weiterbildungsangebot zu zahlen. Wenn also der Weiterbildungs-Studiengang X jetzt z.B. € 1.500 pro Semester kostet, so dürfte sich der akzeptierte Preis in der Tendenz um die Studiengebühr von € 650 auf € 850 verringern. Da die Studiengebühreneinnahmen aber in der Regel entweder dem Landeshaushalt oder dem Hochschulhaushalt zufließen, kann dies ggf. bedeuten, dass sich die Einnahmesituation der Weiterbildungszentren verringern, sofern die Hochschule nicht die Studiengebühreneinnahmen an das Weiterbildungszentrum weiterleitet.

Insbesondere im erstgenannten Fall, wenn die Einnahmen in den Landeshaushalt fließen, wie etwa für die ersten beiden Jahren in Nordrhein-Westfalen geplant, ist dies garantiert nicht der Fall. Im zweiten Fall kann dies von den Strukturen innerhalb der Hochschulen abhängig sein. Wenn etwa das Weiterbildungszentrum nicht im dem Gremium vertreten ist, das die Entscheidung über die Mittelverwendung trifft, dann kann sich dies schnell zu Ungunsten des Weiterbildungszentrums auswirken (siehe oben).

Eine weitere Konsequenz kann sich durch die Einführung von Studienkonten ergeben, wie derzeit in Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein geplant, wenn die für die Weiterbildung gedachten Zuwendungen<sup>10</sup> an die Hochschulen fließen und diese das Geld aufgrund interner Mittelverteilungsentscheidungen nicht an die Wei-

---

<sup>9</sup> Studiengebühren für Langzeit-Studierende sind mittlerweile in Baden-Württemberg, Niedersachsen, dem Saarland und Nordrhein-Westfalen eingeführt. Geplant bzw. diskutiert werden sie in Hamburg, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und neuerdings auch in Thüringen. Studiengebühren für ein Zweitstudium werden erhoben in Bayern, Sachsen und Nordrhein-Westfalen. Zu einer Bewertung von Langzeit-Studiengebühren siehe etwa Dohmen (2002).

<sup>10</sup> Nach dem derzeitigen Sachstand sollen die während des Erststudiums nicht verbrauchten Gutscheine bzw. Semesterwochenstunden (SWS) für das Weiterbildungsstudium verwendet werden können, sofern das Studium innerhalb der Regelstudienzeit zzgl. einem Semester beendet wird. Pro SWS sollen die Hochschulen in der Weiterbildung € 50 erhalten, während sie für die SWS im Erststudium nur € 12,50 erhalten sollen (siehe etwa Dohmen, 2002).

terbildungszentren weiterleiten. Dieses ist z.B. dann möglich, wenn das Weiterbildungszentrum nicht im über den Haushalt und damit über die Mittelverteilung entscheidenden Gremium (üblicherweise Senat) vertreten ist. Die individuellen Begehrlichkeiten anderer Einrichtungen (Fakultäten, Fachbereiche, Lehrstühle) können dann von übergeordnetem Interesse gegenüber den Bedürfnissen anderer Hochschuleinrichtungen sein.

Sofern die Weiterbildungszentren ihre Weiterbildungsangebote nicht völlig eigenständig anbieten können, sondern diese etwa durch andere Gremien, meist den Senat, genehmigen lassen müssen, dann können ihnen schnell Steine in den Weg gelegt werden, wenn Teile des entsprechenden Fachbereichs hieran – aus welchen Gründen auch immer – kein Interesse haben. Fragen wie "Ist der entsprechende FB an der Planung beteiligt gewesen", "Brauchen wir das Angebot wirklich?" sind häufig berichtete Verzögerungsfragen. Ein besonderes Problem ist hierbei, dass die häufig gerade die wenig motivierten Professoren sind, die auf diesem Weg die (schnelle) Entwicklung von neuen Angeboten verhindern. Dies heißt natürlich nicht, dass automatisch jeder Einwand darauf ausgerichtet ist, das Angebot zu unterbinden.

Aus den vorstehenden Überlegungen ergeben sich eine Reihe von Ansätzen für die Organisation der Weiterbildung in den Hochschulen.

#### 4. Organisation akademischer Weiterbildung

Die Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen sollten eine weitgehende administrative Autonomie erhalten bzw. haben. Dies kann einmal dadurch geschehen, dass sie als rechtlich selbständige Einheiten ausgelagert werden und z.B. als GmbH, e.V. oder Stiftung fungieren. Hiergegen wird zum Teil eingewandt, dass diese selbständigen Weiterbildungseinrichtungen Gefahr laufen, schnell die enge Anbindung an Forschung und Ausbildung der Forschung zu verlieren, die die hochschulische Weiterbildung auszeichne. Daher gehöre sie in die Hochschulen. Ferner könne sie gleichzeitig als Motor für Innovationen in der Hochschule dienen (o.V., 2000).

Dennoch wird diese Organisationsform von verschiedenen Hochschulen gewählt, um ihre Weiterbildungseinrichtungen besser am Markt positionieren, aber vor allen Dingen auch, um die rechtlichen Schranken, z.B. insbesondere hinsichtlich der eingeschränkten Vergütung der Professoren und Dozenten umgehen zu können.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Mit Blick auf die Einführung von Studienkonten stellt sich auch die Frage, wie diese rechtlich selbständigen (Hochschul-)Einrichtungen bezüglich der Einlösung von verbliebenen Weiterbildungs-Semesterwochenstunden behandelt werden sollen. Einerseits könnten die Verwendungsbeschränkung auf 'klassische' hochschulische Weiterbildungsein-

Darüber hinaus könnte eine externe Struktur auch dazu führen, dass der Markt bzw. die potentiellen Nachfrage nicht mehr die ursprüngliche Verbindung zwischen der Hochschule und der Weiterbildungseinrichtung herstellen. Die damit verbundenen Qualitätssignale könnten dadurch verloren gehen. Auch dies könnte ein Argument für eine hochschulinterne Lösung sein.

Wichtig ist ferner, dass denjenigen, die die eigentliche Weiterbildungsveranstaltung durchführen, eine attraktive Vergütung auf Marktniveau angeboten werden kann. Dies kann etwa dadurch ermöglicht werden, dass die Hochschulangehörigen an ihrer eigenen Hochschule im Nebenamt tätig sein können (KMK, 2001; CSU-Landtagsfraktion, 2001).

Ferner muss sichergestellt werden, dass nicht durch Lehrdeputatsanrechnungen ein Keil zwischen Erstausbildung und Weiterbildung getrieben wird und das Engagement in der Weiterbildung dazu genutzt wird, die Kapazitäten für die Erstausbildung zu verringern. Umgekehrt sollte aber bei unzureichend genutzten Kapazitäten die Möglichkeit bestehen, das Lehrdeputat der Professoren für (nachgefragte) Weiterbildungsveranstaltungen zu nutzen.<sup>12</sup>

Soweit die Weiterbildungseinrichtungen in die Hochschulen eingebunden bleiben, muss sichergestellt werden, dass sie weitgehend selbständig über ihre Angebote entscheiden und diese forcieren können. Es sollte verhindert werden, dass unmotivierte oder vor allen Dingen in Eigeninteresse handelnde Professoren die Entwicklung attraktiver Angebote behindern oder gar unterbinden können. Dies könnte etwa durch eine Aufwertung der Weiterbildungszentren zu Fachbereichen oder diesen gleichwertigen Einrichtungen geschehen. Unter Umständen könnte es auch ausreichend sein, wenn sie Sitz und Stimme im Senat hätten und somit ein entsprechend stärkeres Gewicht hätten.

In einem weiteren, grundsätzlichen Schritt ist sicherzustellen, dass die Einnahmen aus Weiterbildungstätigkeit den Hochschulen bzw. den Weiterbildungseinrichtungen verblei-

---

richtungen an Motivation dienen, die Organisationsform noch einmal zu überdenken. Dies wäre u.U. dann der Fall, wenn die Bezuschussung der Weiterbildungsangebote durch den Staat zu Lenkungseffekten zugunsten unmittelbar an die Hochschulen angebundener Weiterbildungseinrichtungen kommt. Andererseits stellt sich hinsichtlich der recht geringen Größenordnung von € 50 pro SWS die Frage, ob sich dadurch überhaupt ein Anreizeffekt ergibt. Und drittens wäre z.B. zu prüfen, ob es den Hochschulen nicht gelingen könnte, durch geschickte Umgehungsstrategien eine Lücke zu finden, diese Gutscheine dennoch zu erhalten. Ein möglicher Ansatz wäre etwa, wenn formal wieder die Hochschule als Anbieter der Weiterbildungsveranstaltung auftritt, und diese dann bei der (eigenen) rechtlich selbständigen Weiterbildungseinrichtung kauft. Sofern es Umgehungsmöglichkeiten gibt, ist davon auszugehen, dass die Hochschulen sie auch ausfindig und ggf. nutzen werden.

<sup>12</sup> An dieser Stelle liegt schnell das Argument nahe, dass unzureichende Kapazitäten im Erststudium zugleich eine geringe Weiterbildungsnachfrage bedeuten dürfte. Dies mag in einer Vielzahl, vielleicht sogar in der Mehrzahl der Fälle zutreffen, ist jedoch nicht zwingend. Man denke z.B. an die geringe Nachfrage an ingenieurwissenschaftlichen Fächer in den vergangenen Jahren, die nicht zwingend mit einem sinkenden Weiterbildungsbedarf einhergegangen sein dürfte.

ben. Während ersteres bereits weitgehend eingeführt ist, gibt es – wie bereits angesprochen – Hinweise darauf, dass es beim (überwiegenden) Verbleib bei den Weiterbildungseinrichtungen noch Verbesserungsbedarf gibt. Hierfür sind geeignete Strukturen innerhalb der Hochschulen erforderlich (siehe oben), soweit die Weiterbildungsaktivitäten nicht auf externe Hochschuleinrichtungen übertragen bzw. verlagert wird.

Damit dürften die wesentlichen Eckpunkte für eine Organisation hochschulischer Weiterbildung beschrieben worden sein. Aus zweierlei Sicht sind dabei jedoch noch Ergänzungen vorzunehmen.

Zunächst einmal reichen die vorbeschriebenen formalen Strukturen nicht aus, sondern müssen durch eine entsprechende personale Ausstattung ergänzt werden. Hierbei geht es nicht nur um die Quantität, sondern vor allen Dingen um Qualität und Motivation der Mitarbeiter. Nur wenn sie aktiv nach Marktnischen und interessanten und attraktiven Weiterbildungsangeboten suchen und diese auch innovativ entwickeln und umsetzen, können die Optionen, die durch die formalen Veränderungen ermöglicht werden sollen, auch erreicht werden. Das heißt, es kommt auf die konkrete Umsetzung in den Hochschulen an. Die Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen müssen hier wesentlich professioneller werden, ohne das dies zwingend heißt, sich wie private Weiterbildungsanbieter zu verhalten. Auch verlustbringende, aber wissenschaftlich und technologisch sinnvolle Veranstaltungen sollen durchaus angeboten werden.

Notwendig erscheint in jedem Fall eine Verbesserung des Marketings von hochschulischer Weiterbildung, worauf an dieser Stelle allerdings nicht weiter eingegangen werden soll.

Abschließend soll aber noch darauf hingewiesen werden, dass – aus der Betrachtung der Hochschulen von außen – ein ganz wesentliches Hemmnis darin zu bestehen scheint, dass dieser Ansatz von vielen Hochschulmitgliedern mental noch nicht nachvollzogen ist und zum Teil aus verschiedenen Gründen nicht nachvollzogen werden will und diese aufgrund bestehender Strukturen die Möglichkeit haben die Weiterentwicklung behindern. Es ist daher unabdingbar, den Einfluss vom Bremsern und Blockierern zu verringern.<sup>13</sup>

Somit verbleibt noch die Frage, wie die Finanzierung akademischer Weiterbildung erfolgen könnte bzw. sollte?

---

<sup>13</sup> Diese Ausführungen sollten allerdings nicht dahingehend verstanden werden, dass damit jedes Gegenargument automatisch in diese Richtung zu bewerten ist. Es gibt sicherlich eine Reihe berechnete und begründeter Argumente gegen die hier vorgeschlagene Strategie. Daher ist sauber zwischen den verschiedenen Gruppen bzw. Personen zu trennen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Verantwortlichen in den Hochschulen die Bremsen und Blockierer von denen unterscheiden können, die Veränderung kritisch, aber positiv begleiten.

## 5. Finanzierung akademischer Weiterbildung

Die Diskussion zur Finanzierung hochschulischer Weiterbildung beschränkt sich häufig auf die Finanzierung durch Gebühren bzw. private Entgelte (Einnahmenerzielung) und deren Verwendung sowie die Honorierung der Dozenten. Da die letzten beiden Themenblöcke bereits in den vorangegangenen Abschnitten behandelt worden sind, bleibt von diesen drei Themen nur die Einnahmenerzielung durch Gebühren und Entgelte übrig, auf die auch aus grundsätzlichen Erwägungen heraus eingegangen werden soll.

Darüber hinaus sollen aber noch zwei weitere Punkte diskutiert werden: Erstens erscheint es lohnend, der Frage nach der grundsätzlichen Rolle staatlicher Finanzierung hochschulischer Weiterbildung einschließlich der Diskussion alternativer grundsätzlicher Finanzierungsansätze wie z.B. Gutscheine nachzugehen. Ferner stellt sich auch die Frage, wie kostenintensive Angebote, wie z.B. hochwertige eLearning-Angebote, zukünftig finanziert werden können, wenn man davon ausgeht, dass die bisherige Projektfinanzierung nicht dauerhaft erfolgen wird. Beginnen wir mit den grundsätzlichen Überlegungen, die sich auch daraus ergeben, dass die hochschulischen Weiterbildungseinrichtungen zunehmend am Markt agieren und damit privaten Anbietern Konkurrenz machen (werden).

Geht man von einem privatwirtschaftlichen bzw. streng ökonomischen Ansatz aus, dann hätten sich die Hochschulen am Markt wie private Anbieter zu verhalten. Das heißt, sie müssten einerseits ihre Angebote aus den eigenen Einnahmen bzw. gegebenenfalls kreditär vorfinanzieren und zu marktgerechten Vollkostenpreisen anbieten. Nur unter dieser Voraussetzung würde eine Benachteiligung privater Anbieter verhindert.

Unabhängig davon, was man von diesem Ansatz grundsätzlich hält, ist der letzte Punkt, der gleiche Wettbewerbsvoraussetzungen zwischen privaten und öffentlichen Anbietern fordert, bei einer stärker marktorientierten Ausrichtung hochschulischer Angebote von erheblicher Bedeutung. Nur wenn dies ausreichend sichergestellt wird, führt die Ausweitung hochschulischer Weiterbildungsaktivitäten nicht zu einer subventionsbedingten Verdrängung privater Anbieter.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Diese Überlegung hat nichts damit zu tun, wenn etwa private Anbieter aufgrund unzureichender Qualität oder überzogener Marktpreise etc. (teilweise) vom Markt verdrängt werden. Dies ist ein normaler marktwirtschaftlicher Vorgang, der nicht zu beanstanden, sondern vielmehr wünschenswert ist. Demgegenüber wäre die subventionsbedingte Verdrängung problematisch. Sie ließe sich zugespitzt wie folgt formulieren: Das private Weiterbildungsinstitut finanziert durch die eigenen Steuerzahlungen die Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen, die sie dann aufgrund der dadurch subventionierten Preise vom Markt verdrängen.

Dieses Argument gilt nicht nur hinsichtlich der Weiterbildung, sondern auch für viele Bereiche der Forschung, in denen private und öffentliche Einrichtungen nebeneinander tätig sind. Auch hier führt die mit der Grundfinanzierung verbundene Subventionierung zu einem unfairen Wettbewerb mit privaten Einrichtungen, der letztere strukturell benachteiligt.

Auf der anderen Seite ist auch hinsichtlich der Kosten zu beachten, dass die Hochschulen hier einen Vorteil haben, wenn bei der Erstellung der Programme nicht hinreichend darauf geachtet wird, ob ein marktorientiertes, d.h. mit privaten Einrichtungen konkurrierendes Angebot angeboten wird oder nicht. Wie ist das zu verstehen?

Die Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen können in der Regel Räumlichkeiten der Hochschulen nutzen, was häufig auch für ihre Einrichtungsgegenstände und z.B. ihre Computer gilt.<sup>15</sup> Weiterhin werden meist auch die laufenden Kosten aus dem allgemeinen Hochschulhaushalt finanziert. Die entsprechenden Aufwendungen sind daher aus Sicht der Weiterbildungseinrichtung gleich null, so dass die Gefahr besteht, dass dieser Kostenvorteil auf die Preisfestsetzung kommerzieller, marktorientierter Angebote angerechnet werden. Das heißt, dass die Kosten dieses Angebotes niedriger erscheinen als sie bei einer konsequenten Vollkostenrechnung wären. Im Rahmen einer Vollkostenrechnung würden entweder die Opportunitätskosten oder aber Schattenpreise zugrundegelegt und somit die Erstellungskosten erhöht. Bei privatwirtschaftlichen Unternehmen spiegelt sich dieses in den (umgelegten) Overheadkosten wider, die in den Hochschulen aber in der Regel nicht quantifiziert werden können.<sup>16</sup> Dies könnte ansatzweise über Verrechnungs- oder Schattenpreise versucht werden, um zumindest annäherungsweise die Vollkosten erfassen zu können.

Werden nicht die vollen Kosten zugrunde gelegt, so ergibt sich ein überhöhter Gewinn, wenn die Veranstaltung zu Marktpreisen angeboten wird. Auch hierdurch ergibt sich ein Vorteil, wenn dieser 'überhöhte' Gewinn dann zur Finanzierung von anderen Angeboten eingesetzt wird.

Diese Überlegung läuft darauf hinaus, dass die Hochschulen von den Weiterbildungseinrichtungen eine Kostenerstattung erhalten, wenn diese Hochschulräumlichkeiten für (rein) kommerzielle Angebote nutzen, ähnlich wie dies mittlerweile bei privater Gutachter- und Forschungstätigkeit der Professoren (teilweise) geschieht.

---

<sup>15</sup> Dies gilt zwar nicht, wenn diese aus angeworbenen Projektmitteln angeschafft werden, allerdings stellt auch dies eine Subvention dar.

<sup>16</sup> Im Rahmen eines anderen Projektes zu "Kosten und Finanzierung des eLearning" haben wir immer wieder die Erfahrung gemacht, dass diese Overheadkosten aus Sicht der interviewten Projekte nicht quantifiziert werden konnten. Zwar war es häufig noch möglich, die Personalmenge zu bestimmen. Die Höhe der laufenden Kosten, etwa hinsichtlich Bürobedarf oder Telefon- und Kommunikationskosten war in aller Regel unbekannt. Auch stichprobenartige, weitergehende Nachfragen bei den Haushaltsabteilungen bzw. Rektoraten und Präsidialämtern ergaben, dass auch diese nicht in der Lage waren, die Overheadkosten zu spezifizieren geschweige denn, eine Kostenstellenrechnung vorzunehmen. Es bleibt abzuwarten, ob dies im Rahmen der sukzessive erfolgenden Umstellung auf eine Kosten-Leistungsrechnung wirklich gelingt.

Soweit Angebote nicht kommerziell angelegt bzw. kostendeckend arbeiten, weil sie eine vergleichsweise kleine Klientel ansprechen, aber – aus übergeordneten Gründen – als wichtig angesehen werden, kommt eine Subventionierung durch die öffentlichen Haushalte in Betracht. Dies kann einmal durch eine Angebotssubventionierung oder aber durch eine Nachfragesubventionierung erreicht werden.

Bisher wird üblicherweise die Angebotssubventionierung angewandt, in dem die Hochschulen Zuschüsse auch für Weiterbildungsaktivitäten erhalten. In geringem Umfang wird derzeit über Nachfragefinanzierung nachgedacht, wenn etwa in Rheinland-Pfalz oder Nordrhein-Westfalen Studienkonten oder Gutscheinsysteme diskutiert bzw. eingeführt werden sollen, bei denen die nicht verbrauchten Semesterwochenstunden für Weiterbildung verwendet werden können. Die Hochschulen sollen nach dem derzeitigen Diskussionsstand pro nachgefragter Weiterbildungs-SWS € 50 erhalten, zusätzlich zu ihren sonstigen Zuschüssen und zu den Gebühren oder Entgelten, die von den Weiterbildungs-Studierenden genommen werden.

Der Ansatz von Studienkontenmodellen, der grundsätzlich dem Bildungsgutscheingedanken entspricht (Dohmen, 2002) lässt sich durchaus auf die Weiterbildung übertragen. Einmal könnte man Gutscheine als grundsätzlich Instrument der Weiterbildungsfinanzierung diskutieren, wodurch die Nachfrage nach privaten oder öffentlichen Weiterbildungsangeboten stimuliert werden könnte. Andererseits wäre es auch möglich, wenn der Staat etwa den Weiterbildungsbedarf in bestimmten aus seiner Sicht wichtigen Bereichen gezielt subventioniert. In diesen Fällen könnte er zweck-, veranstaltungs- oder themengebundene Gutscheine ausgeben, die dann bei entsprechenden Anbietern eingelöst werden könnten. Es kann an dieser Stelle nicht abschließend diskutiert werden, welcher der beiden hier skizzierten Ansätze zu bevorzugen ist.

Die vorstehenden Ausführungen bedeuten aber grundsätzlich, dass eine Subventionierung des Weiterbildungsangebotes durch den Staat unter bestimmten Umständen vertretbar ist und auch angewandt werden sollte. Allerdings sollte dabei strikt zwischen marktorientierten, kommerziellen Angeboten und sonstigen Angeboten getrennt werden. Soweit auch kommerzielle Angebote staatlich subventioniert werden sollen, erscheint eine nachfrageorientierter Ansatz vorteilhaft,<sup>17</sup> u.a. weil damit private und öffentliche Einrichtung gleichbehandelt werden (können).

---

<sup>17</sup> Siehe zu dieser Diskussion mit Blick auf Bildungsgutscheine in Hochschulen etwa Dohmen/Koppenhöfer (2000) sowie die Beiträge in Dohmen/Cleuvers (Hrsg.), 2002; sowie Levin (2002). Zur Weiterbildungsfinanzierung generell siehe etwa Dohmen/Cleuvers (Hrsg.), 2002b.



Soweit durch die Weiterbildungsangebote Gewinne erwirtschaftet werden, sollten diese in den Hochschulen bzw. in den Weiterbildungseinrichtungen verbleiben und zur Weiterentwicklung des Angebotes eingesetzt werden. Dies scheint zumindest formal mittlerweile weitgehend gewährleistet zu sein (siehe oben).

Umgekehrt stellt sich die Frage, was passiert, wenn die Hochschulen neue Angebote, insbesondere kommerzielle Angebote entwickeln wollen, dies aber nicht aus Gewinnen bzw. dem Landeszuschuss können? Dies beträfe z.B. kostenintensive eLearning-Angebote. Bisher werden diese nahezu ausschließlich durch Projektfinanzierung auf Zuschussbasis ermöglicht. Entsprechende Programme sind etwa das Bundesprogramm "Neue Medien in der Hochschule", die Virtuelle Hochschule Bayern oder andere Länderprogramme, aber auch private Initiativen, vor allem der Bertelsmann- und Heinz-Nixdorf-Stiftung. Es ist jedoch davon auszugehen, dass diese Projektfinanzierungsphase über kurz oder lang endet und möglicherweise keine neuen Programme in dieser Richtung mehr aufgelegt werden.

Wenn die Hochschulen dennoch weitere Angebote entwickeln wollen, so werden sie dies nur können, wenn sie entsprechende Mittel aus den normalen Zuwendungen zur Verfügung haben. Dies wird auch heute bereits praktiziert, allerdings dürfte sich das durch diese Mittel zu finanzierende Potential in engen Grenzen halten, weil damit tendenziell nur studentische Hilfskräfte und in geringem Umfang wissenschaftliche Mitarbeiter finanziert werden können, sofern nicht andere Mitarbeiter dies als Bestandteil ihrer normalen Arbeit ansehen oder aus anderen Motiven tun. Hochwertige, professionelle Angebote dürften damit aber eher selten entwickelt werden können.

Will man aber entsprechende Angebote weiterhin unterbreiten können, so bedeutet dies aber in der Konsequenz, dass mittelfristig wahrscheinlich nur eine kreditäre Vorfinanzierung in Betracht kommt, sei sie aus privaten oder öffentlichen Quellen.

Private Kredite gibt es vor allen Dingen von Banken, wobei sich die grundsätzliche Frage stellt, inwieweit die Hochschule überhaupt kreditfähig bzw. – umgekehrt – kreditwürdig wären. Soweit sie die Kredite nicht besichern können, weil sie entweder keinen Grundbesitz haben oder auf eine Landes- oder Bundesbürgschaft zurückgreifen können, dürften sie von den privaten Banken nicht als kreditwürdig angesehen werden. Verfügen sie dagegen über Grundbesitz oder andere Vermögenswerte (z.B. Stiftungsvermögen), dann wären sie zwar grundsätzlich kreditwürdig. Allerdings ist zu vermuten, dass die Hochschulen bzw. deren Leitungsgremien das Kreditrisiko scheuen würden. Nach meinen Informationen haben viele Hochschulen bereits Bedenken, sich am Grundkapital für GmbHs, insbesondere in Verbindung mit privatrechtlichen Partnern zu beteiligen. Wenn diese Lösungen dann dennoch realisiert werden, dann häufig mit einer Beteiligung ohne

Einlage. Damit dürften aber privatrechtliche Lösungen weniger aus formalen als aus faktischen Gründen weitgehend ausscheiden.

Soweit (hochschulische) Weiterbildungseinrichtungen aber als privatrechtliche GmbH oder e.V. mit einem Grundkapital ausgestattet sind, besteht eine Besicherungsmöglichkeit, so dass in begrenztem Umfang eine kreditäre Vorfinanzierung möglich wäre. Soweit die Banken aber eine 100 %ige Besicherung haben wollten, käme auch die Eigenfinanzierung durch das Stammkapital in Betracht. Durch die Kreditmöglichkeit wäre somit nichts gewonnen. Dies ist im übrigen prinzipiell bei (kleineren) privaten Unternehmen nicht anders. Hier wird die Kreditwürdigkeit dann aber häufig durch Besicherung mit Privatvermögen oder Bürgschaften hergestellt. Sofern also die privatrechtlichen Einrichtungen ihre Kreditfähigkeit also nicht auf gleichem Wege über private Besicherungen oder Bürgschaften verbessern können, heißt das, dass die Möglichkeiten der Vorfinanzierung über eine Kreditaufnahme bei privaten Banken weitgehend ausscheiden dürften. Blieben noch die öffentlichen Optionen.

Als erster Ansatz käme etwa ein Kredit durch eine öffentlich-rechtliche Bank wie etwa der Kreditanstalt für Wiederaufbau in Betracht. Hier sind die Anforderungen an die Besicherung – auch bei privaten Unternehme(r)n) – häufig geringer, indem etwa staatliche Bürgschaften gewährt werden oder aber darauf verzichtet wird. Ferner sind die Zinssätze in der Regel niedriger, weil der Gewinnaufschlag entfällt oder der Zinssatz subventioniert wird. Dies wäre somit wahrscheinlich eine realistischere Alternative als Kredite bei privaten Banken.

Als weitere Alternative käme etwa ein revolvingender Fonds in Betracht, der, einmal aufgelegt, sich durch Einnahmen aus Rückzahlungen erfolgreicher Programme speisen würde. Auch hier müsste die Initiative vermutlich von der öffentlichen Hand ausgehen, obwohl einer privaten Initiative grundsätzlich nichts entgegensteht. Sind die mittels dieses Fonds entwickelten Angebote erfolgreich, so zahlen die Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen ihre Kredite (mit einem angemessenen Zins) zurück und sichern so den Fortbestand des Fonds. Zu klären wäre allerdings, wie mit Ausfällen zu verfahren ist, da diese nicht einfach abgeschrieben werden können, da dies einerseits den Fortbestand des Fonds gefährden würde und andererseits zu einem laschen Umgang mit der Kreditaufnahme führen dürfte. Letzteres gilt auch, wenn eine Art Versicherungspolice mit der Kreditaufnahme verbunden wäre. Allerdings könnte so die Existenz des Fonds sichergestellt werden. In einem gewissen Umfang könnte das Risiko allerdings ausgeschlossen bzw. vermindert werden, wenn dem Fonds eine gewisse 'Bonitätsprüfung' bzw. Qualitätskontrolle zustünde.

Ein solcher Fonds könnte somit mittel- bis langfristig eine Vorfinanzierung für anstehende Neu- und Weiterentwicklungen kostenintensiver Weiterbildungsangebote der Hochschulen ermöglichen. Ein solcher Ansatz ist gerade mit Blick auf qualitativ hochwertige Angebote der Hochschulen etwa im eLearning-Bereich erforderlich, da ansonsten das Auslaufen der derzeitigen Projektfinanzierungsprogramme zu einem weitgehenden Ende für online-Angebote der Hochschulen bedeuten würde.

Von diesen Überlegungen unberührt ist die Notwendigkeit der Gebühren- und Entgelterhebung für marktorientierte, kommerzielle, aber auch für nicht-kommerzielle Weiterbildungsangebote. Es stellt sich dabei die Frage, inwieweit die Hochschulgesetze bzw. die Gebührenordnungen regelnd eingreifen müssen.

## 6. Zusammenfassung

Die Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen werden sich sukzessive darauf ausrichten (müssen) auch am Markt mit kommerziellen Angeboten tätig zu sein. Dies wird mit Blick auf die Generierung von Einnahmen für die Sicherstellung der eigenen Existenz, aber auch mit Blick auf die Einnahmen der Hochschulen, sofern sie diesen weiterhin zugeordnet bleiben, erforderlich. Ferner ist auch nicht einsichtig, warum sich die Hochschulen nicht stärker um Anteile am 'Weiterbildungskuchen' bemühen, der immerhin ein Gesamtvolumen von derzeit rund € 23 Mrd., ohne die Weiterbildungsfinanzierung aus den Landeshaushalten und den eLearning-Bereich, hat.<sup>18</sup>

Soweit ersichtlich gibt es keine Argumente, die grundsätzlich für eine Auslagerung in private Einheiten bzw. für einen Verbleib innerhalb der Hochschulstrukturen sprechen. Unabhängig von der Rechtsform sollten die Einheiten bzw. Abteilungen aber selbständiger und autonomer agieren können. Wichtig ist dabei auch, dass sie in einem gewissen Umfang eine Finanzhoheit (Finanzautonomie) verfügen, die einerseits sicherstellt, dass qualitativ hochwertige Angebote entwickelt und durchgeführt werden können, wobei andererseits nicht ausgeschlossen ist, dass ein Teil der Überschüsse den (anderen Bereichen der) Hochschulen zufließt. Nur so kann eine Corporate Identity hergestellt werden.

---

<sup>18</sup> Da sich diese Zahlen zum Teil auf die Mitte bzw. das Ende der 1990er Jahre beziehen, ist der in diesen Zahlen bereits enthaltene Anteil des eLearning als eher gering anzusehen. Im Jahr 2000 betrug das Marktvolumen des betrieblichen eLearning etwa € 120 Mrd. Dies dürfte sich in den vergangenen Jahren allenfalls leicht erhöht haben, da sich die betrieblichen Weiterbildungsaufwendungen kaum verändert haben.

Das Angebot sollte marktgängige Programme ebenso anbieten wie 'verlustbringende', aber wissenschaftlich und technologisch sinnvolle. Präsenzveranstaltungen und eLearning-Angebote sollten gleichberechtigt nebeneinander stehen.

Soweit noch nicht geschehen, sollten Regelungen den beteiligten Professoren und Dozenten eine angemessene, d.h. marktgerechte Vergütung ermöglichen. Ansonsten fehlt ein Grundpfeiler für die erfolgreiche Entwicklung hochschulischer Weiterbildungsangebote. Von einer intrinsischen Motivation auszugehen bzw. diese zu erwarten, geht in der Regel auch an den Realitäten der Hochschulen vorbei. Vielmehr scheinen gerade die Egoismen ein wesentlicher Grund für die derzeitige Lage (der Weiterbildung) in den Hochschulen zu sein.

Bei der Finanzierung ist zunächst sicherzustellen, dass die Einnahmen aus der Weiterbildung auch dem Weiterbildungsbereich zufließen und nicht in andere 'Kanäle fließen' und damit zweckentfremdet werden. Dies betrifft auch die anstehende Neuordnung der Hochschulfinanzierung durch Studienkonten.

Grundsätzlich wäre auch zu erwägen, inwieweit die (hochschulische) Weiterbildungsfinanzierung verstärkt auf eine nachfrageorientierte Finanzierung, anstelle der bisherigen Angebotssubventionierung überführt werden kann und soll.

So sehr eine starke Marktorientierung der akademischen Weiterbildung auch zu begrüßen und zu befürworten ist, so muss gleichzeitig auch sichergestellt werden, dass nicht private Anbieter aus Gründen von Wettbewerbsvorteilen der Hochschulen vom Markt verdrängt werden. Das heißt, es muss konsequent darauf geachtet werden, dass die Preise für marktorientierte, kommerzielle Angebote auf der Basis von Vollkostenkalkulationen ermittelt werden. Dies bedeutet, dass die Weiterbildungseinrichtungen einen Teil der Einnahmen zwecks Kostenbeteiligung an die Hochschule abführen müssen. Es kann im Rahmen dieses Aufsatzes nicht abschließend geklärt werden, wie dies erfolgen kann.

Ferner sollte mittelfristig überlegt werden, wie die Vorfinanzierung von neuen, kostenintensiven Angeboten erfolgen kann, soweit dies nicht über erzielte Überschüsse möglich ist. Dies kann z.B. durch einen revolvingen Fonds erfolgen, da private und öffentliche Kredite als Option weitgehend ausfallen dürften.

## Literatur

- CSU-Landtagsfraktion (2001), Stärkung der Weiterbildung an den Hochschulen Entschlie-  
bung der CSU-Fraktion, September 2001 in Kloster Banz. (<http://www.csu-landtag.de/htmllexport/index.html?htmllexport/2324.html>; Stand: 28.09.2002)
- Dohmen, Dieter (2002), Studiengebühren – Gutscheine – Bildungskonten, Vortrag auf der  
GEW-Sommerschule 2002, "Bildung – zwischen Ware und öffentlichem Gut",  
FiBS-Forum, Nr. 11, Köln (i.V.).
- Dohmen, Dieter, Birgitt A. Cleuvers (Hrsg.) (2002), Nachfrageorientierte Bildungsfinanzie-  
rung. Neue Trends für Kindertagesstätte, Schule und Hochschule, Schriften zur  
Bildungs- und Sozialökonomie, Band 1, Bielefeld.
- Dohmen, Dieter, Birgitt A. Cleuvers (Hrsg.), Finanzierung von Weiterbildung und  
lebenslangem Lernen, Schriften zur Bildungs- und Sozialökonomie, Band 2, Biele-  
feld. (i.V.)
- Dohmen, Dieter, Silke Koppenhöfer (2000), Hochschulfinanzierung durch Bildungsgut-  
scheine, unveröff. Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Schule, Wissen-  
schaft und Forschung Nordrhein-Westfalen, Köln. (Veröffentlichung i.V.)
- Dohmen, Dieter, Hiltrud Rottkord (2002), Fern der Vision – Wissenschaftliche Weiterbil-  
dung, in: DUZ, Nr. 6, 2002, S. 24.
- Glötz, Peter (2002), Vorwort, in: ders., Sabine Seufert (Hrsg.), Corporate University, Wie  
Unternehmen ihre Mitarbeiter mit E-Learning erfolgreich weiterbilden, Frauenfeld.
- Hülsmann, Thomas (2002), The costs of Online-Teaching. A cost-analysis of two certifi-  
cate programs offered by the Center for Distance Education (ZEF) at Carl von Os-  
sietzky University (Germany) within the UMUC Master of Distance Education pro-  
gram. A case study, mimeo, Oldenburg.
- Krekel, Elisabeth M., Folkmar Kath (1999), Was ist die berufliche Bildung in Deutschland  
wert? Höhe der Aufwendungen und ihre Finanzierungsquellen, hrsg. vom Bundes-  
institut für Berufsbildung, Bielefeld.
- Kultusministerkonferenz (2001), Sachstands- und Problembericht zur "Wahrnehmung  
wissenschaftlicher Weiterbildung an den Hochschulen", Beschluss der Kultusminis-  
terkonferenz vom 21.09.2001), Bonn.
- Kuwan, Helmut, Dieter Gnahn, Sabine Seidel (2000), Berichtssystem Weiterbildung VII.  
Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland, hrsg. vom  
Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn.
- Levin, Henry M. (2002), Post-compulsory entitlements: vouchers for lifelong learning, in:  
Dieter Dohmen, Birgitt A. Cleuvers (Hrsg.), Finanzierung von Weiterbildung und  
lebenslangem Lernen, Schriften zur Bildungs- und Sozialökonomie, Band 2, Biele-  
feld. (i.V.)
- o.V. (2000) Abschließende Thesen zum Zukunftsforum Wissenschaftliche Weiterbildung.  
Abschluss des Marktes der Wissenschaftlichen Weiterbildung, Position Kochs/Ar-  
beitskreis Universitäre Erwachsenenbildung (AUE), Augsburg;  
([http://www.hochschulkurs.de/sf5\\_2002\\_thesen\\_kochs.doc](http://www.hochschulkurs.de/sf5_2002_thesen_kochs.doc); Stand: 28.9.02).
- Zenker, Ursula (2001), Thesen zur Weiterbildung an Hochschulen, Plattform Hochschule,  
[http://www.htwm.de/wbildung/thesen\\_zur\\_weiterbildung\\_an\\_hochschulen.htm](http://www.htwm.de/wbildung/thesen_zur_weiterbildung_an_hochschulen.htm)  
(Stand 28.9.02)